



Photo : Adrian Berg/Flickr

## POINTS SAILLANTS

- Le financement de base est une bénédiction pour les think tanks, mais son incidence dépend du contexte interne et externe de l'organisme.
- L'accès à une subvention stable et souple a permis aux organismes d'accroître la qualité de la recherche et l'efficacité organisationnelle.
- Le soutien et les conseils de nos administrateurs de programme ont été essentiels à l'utilisation efficace du financement de base.

## Le bien-fondé du financement de base

*Les perspectives de l'ITT diffusent dix années d'apprentissage de l'Initiative Think tank (ITT) afin d'informer les bailleurs de fonds, les chercheurs et les praticiens en développement organisationnel qui s'appliquent à renforcer la recherche en matière de politiques. Dans ce document, nous explorons la manière dont les think tanks ont utilisé le financement de base que nous leur avons fourni pour renforcer leurs capacités organisationnelles et leurs capacités de recherche. Le présent document doit être lu parallèlement au document Les perspectives de l'ITT sur « l'examen des modèles de financement des think tanks ».*

### Quels sont les enjeux ?

Dans les pays à revenu faible et intermédiaire, les organismes indépendants voués à la recherche sur les politiques publiques, ou think tanks, occupent une place de choix qui leur permet de susciter des changements positifs dans leurs sociétés. En produisant et en analysant des données fiables, elles sont en mesure d'enrichir les débats sur les politiques publiques et de favoriser une prise de décisions fondée sur des données probantes qui améliore de manière durable la vie des gens.

Les bailleurs de fonds internationaux constituent une source de financement essentielle pour ces think tanks. Toutefois, le financement est limité et il cible de plus en plus des projets précis. Le manque de financement à long ou à moyen terme a une incidence sur tous les aspects des organismes, du maintien en poste du personnel à la qualité de la recherche.

L'Initiative Think tank (ITT) a été créée pour remédier à ce problème en offrant un soutien financier de base souple, non directif et à long terme (ou « financement de base »). Nous supposons que le financement de base sur dix ans permettrait aux organismes de renforcer leurs capacités organisationnelles, de recruter les meilleurs chercheurs

et de renforcer leurs capacités de mener des recherches indépendantes sur des questions stratégiques pertinentes à l'échelle locale.

Nous avons complété notre soutien financier par des interventions de renforcement des capacités et par les conseils et le suivi continu de nos administrateurs de programme.

Notre évaluation externe finale a confirmé l'efficacité du financement de base. Toutefois, comme les engagements des bailleurs de fonds à l'égard du financement de base ont poursuivi leur déclin au cours de la dernière décennie, les perspectives de soutien institutionnel, ou du moins de financement plus souple, demeurent difficiles après l'ITT.

### Qu'avons-nous appris ?

Notre modèle de soutien a permis d'améliorer la qualité de la recherche, de renforcer l'interaction avec la sphère des politiques, de renforcer la mise en œuvre de pratiques de communication efficaces et d'améliorer le rendement organisationnel. L'accès à une subvention prévisible et stable a permis aux think tanks d'agir de manière plus stratégique et intentionnelle pour se positionner en vue d'exercer une influence.

## NOTRE APPROCHE

L'approche de l'ITT consistait principalement à fournir un financement de base non directif et à long terme aux think tanks pour améliorer la qualité de leur recherche, l'efficacité de leurs organismes, leurs interactions et leur mobilisation auprès des décideurs, de la société civile et des médias. Les mesures étaient combinées au développement des capacités, à la surveillance et au soutien consultatif de la part de notre personnel et de nos experts externes, mettant l'accent sur les méthodes et les compétences de recherche, les compétences en matière d'interaction avec la sphère des politiques et de communication et l'efficacité organisationnelle.

Au cours de notre première phase (de 2009 à 2014), le montant du financement de base représentait de 10 % à plus de 80 % des budgets annuels respectifs des think tanks : la subvention moyenne de l'ITT représentait environ 25 % du budget de chaque organisme.<sup>1</sup> Les pourcentages étaient généralement plus faibles au cours de la deuxième phase (de 2014 à 2018), car les think tanks que nous appuyions avaient réussi à obtenir des fonds supplémentaires d'autres sources : pour plus de la moitié des organismes, la subvention de l'ITT représentait moins de 20 % de leur budget annuel, pendant la deuxième phase.<sup>2</sup>



Photo : Ryan Brown/ONU Femmes

Comme nous le verrons plus loin, les organismes ont utilisé leur subvention de base de nombreuses façons, en fonction de leurs intérêts stratégiques : amélioration de l'infrastructure, recrutement d'un personnel plus nombreux et plus compétent, amélioration des systèmes internes, renforcement des capacités de communication, réseautage et exploration de nouveaux domaines de recherche. De façon générale, les rapports qu'ils nous ont présentés ont fait ressortir à quel point ils se sentaient habilités à prendre de nouveaux risques et à explorer de nouvelles approches.

### 1 Le financement de base est une bénédiction pour les think tanks, mais son incidence dépend à la fois du contexte interne et externe de l'organisme.

Les think tanks que nous avons retenus au départ occupaient des positions très différentes au début de l'ITT, en fonction de leur âge, de leurs relations avec le gouvernement et d'autres acteurs politiques, de l'historique des subventions de base et d'autres caractéristiques. À la fin de l'ITT, les changements qu'ont connus les think tanks se sont regroupés en schémas clairs, passant de la survie dans des conditions turbulentes au progrès transformationnel. Les facteurs qui ont influencé les types de progrès étaient un mélange de facteurs endogènes (p. ex. leadership particulièrement efficace et stratégies et systèmes améliorés) et exogènes (p. ex. contextes permissifs, ouvertures politiques), et ne laissaient entrevoir aucune typologie organisationnelle claire.

D'un côté, le financement de l'ITT a permis à certains organismes de survivre malgré des conditions défavorables. Parmi eux, grâce à un conseil d'administration renforcé et à un bon leadership, le [Centre for the Study of the Economies of Africa \(CSEA\)](#) a réussi à surmonter une crise de financement et à se reconstruire. Notre subvention a permis à [Grupo Faro](#) de traverser une période très difficile en Équateur, pendant laquelle toutes les organisations de la société civile (OSC) ont été ciblées par le gouvernement. Ayant maintenant établi de bonnes relations avec le gouvernement actuel, Grupo Faro s'efforce de restaurer le rôle des OSC dans le pays.

D'autres think tanks ont connu une croissance accélérée, car le financement de base leur a permis de renforcer les recherches existantes et de se concentrer sur une meilleure communication et un meilleur engagement politique. Le [BRAC Institute of Governance and Development \(BIGD\)](#), par exemple, né de la fusion de deux organismes distincts, a vu sa capacité opérationnelle, ses résultats de recherche et son engagement politique augmenter.<sup>3</sup>

Enfin, certains organismes, comme le [Centre for Budget and Governance Accountability \(CBGA\)](#), en Inde, ont subi un changement transformationnel, faisant un grand bond en avant dans la création d'une masse critique de

ressources humaines. Ce faisant, ils ont accru la qualité, la quantité et la portée de leurs recherches tout en renforçant leur base de financement.

## 2 L'accès à une subvention stable et souple a permis aux organismes de renforcer les capacités essentielles à leur mission et à leur mandat, améliorant ainsi leur réputation et leur crédibilité.

Le plus grand avantage du financement de base de l'ITT consistait à garantir la prévisibilité et la souplesse, permettant aux organismes de se concentrer sur leurs propres priorités. Essentiellement, il a permis aux think tanks de choisir et de déterminer ce qui était pertinent sur le plan de la recherche, des stratégies de développement organisationnel et des voies d'influence politique. Ce faisant, il a procuré un fort sentiment d'indépendance.

Bien que les organismes aient utilisé leur subvention de base de diverses façons, ils se sont concentrés sur trois domaines principaux :

**Renforcement de la capacité de recherche :** Les rapports annuels des organismes indiquent que les fonds provenant de la subvention de base revêtaient une importance particulière lorsqu'ils étaient investis dans des domaines de recherche nouveaux ou existants, produisant d'importants résultats sur le plan des extrants et de la contribution au débat public. Le [Centre for Policy Research \(CPR\)](#) de l'Inde, par exemple, a utilisé le financement de l'ITT pour lancer des recherches sur la politique au moyen des mégadonnées. L'[Ethiopian Development Research Institute](#) (EDRI) a accru la portée de ses recherches à de nouveaux thèmes, dont les petites et micro-entreprises et la croissance verte, ce qui lui a permis de créer de nouveaux partenariats.

**Renforcement des capacités de recherche et des capacités organisationnelles :** Les contributions de l'ITT sur le plan de la qualité de la recherche, de l'efficacité organisationnelle et de l'engagement politique ont toutes permis d'appuyer les investissements dans les ressources humaines. Notre subvention a permis aux organismes de recruter, de maintenir en poste et de perfectionner leur personnel par divers moyens, dont la formation, les conseils, l'augmentation des salaires et de meilleures conditions de travail. Par exemple, l'EDRI a utilisé les fonds de l'ITT et d'autres sources de financement pour organiser une formation internationale de niveau universitaire à l'intention des jeunes employés prometteurs. L'[Economic Policy Research Centre](#) (EPRC) de l'Ouganda a amélioré ses installations et son infrastructure. L'[Advocates Coalition for Development and Environment](#) (ACODE) a élargi son équipe de recherche pour favoriser la *multidisciplinarité au sein de son personnel*, renforçant ainsi sa crédibilité et positionnant l'organisme de manière plus efficace pour avoir une incidence plus marquée sur les débats politiques.



Photo : Morakot Theptarathip/ITT

### Amélioration des communications et de la sensibilisation

**Tous les think tanks que nous avons appuyés, sauf un, ont mis davantage l'accent sur les communications, à la fois en accroissant leur gamme de produits et en intégrant les communications stratégiques dans leurs efforts visant à influencer les politiques.** Par exemple, la plus grande contribution de l'ITT à l'[Instituto de Estudios Peruanos](#) (IEP) aura peut-être été l'intégration des communications dans la culture et les pratiques de l'organisme. L'IEP fait maintenant appel à différents publics tout au long du cycle de recherche et tire parti de diverses plateformes numériques pour rehausser son profil et influencer les politiques et les pratiques.

En retour, ces améliorations et d'autres éléments ont amélioré la réputation des organismes. Dans le cas du [Consortium pour la recherche économique et sociale](#) (CRES), sa capacité de recherche, sa crédibilité et son indépendance accrues l'ont rendu admissible à des subventions dans le cadre du vaste [programme NOPOOR](#), financé par l'Union européenne. La [Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social](#) (FUSADES) attribue le renforcement de sa crédibilité comme organisme non partisan à la reconnaissance découlant du financement de l'ITT.

## 3 Le soutien et les conseils de nos administrateurs de programme ont été essentiels à l'utilisation efficace du financement de base.

Le suivi et les conseils de nos administrateurs de programme ont été essentiels à la réussite, tout comme le financement de base. Comme le souligne notre évaluation finale, l'engagement actif de notre personnel a été le mécanisme qui a permis de regrouper les différents instruments de l'intervention de l'ITT.



La plupart des think tanks que nous avons appuyés ont particulièrement apprécié la possibilité de se livrer à un échange d'idées et à une mise en commun des connaissances. Ces échanges ont aidé les directeurs à réfléchir, par exemple, à une stratégie globale et à la façon de relever les défis en matière de gouvernance. Nos administrateurs de programme ont appuyé le **Public Affairs Centre** (PAC), en Inde, par l'intermédiaire d'un changement de leadership et ont encouragé l'ACODE à diversifier le leadership au sein de son conseil.

Ces dialogues ont également aidé les think tanks à modifier leurs plans et leurs budgets pour réagir aux changements rapides. Ils nous ont permis de suivre les progrès réalisés au sein des organismes, de manière itérative, principalement en ce qui concerne les engagements visant à renforcer les communications et la collaboration avec les acteurs politiques. Un administrateur a déclaré que le dialogue avec nos administrateurs de programme était « l'élément qui me manquera le plus ».<sup>4</sup>

## Mise en pratique des leçons retenues

Nos conclusions appuyaient l'idée qui sous-tendait le concept à l'origine de l'ITT : le financement de base consacré au renforcement organisationnel et à la souplesse requise pour permettre aux think tanks d'être à la fois tactiques à court terme et stratégiques à long terme constitue un bon investissement.

Le soutien de base de l'ITT a contribué à la mœuvrabilité tant attendue des think tanks. À l'avenir, les think tanks devront continuer de mobiliser un soutien souple pour maintenir ces capacités. Les think tanks, ainsi que leurs bailleurs de fonds, devraient également reconnaître que les communications, la coordination interne de la recherche, le développement des ressources humaines, le réseautage et l'administration devraient, dans la mesure du possible, être intégrés et budgétisés dans les propositions et projets.

Les autres formes de soutien de l'ITT, comme la formation, l'assistance technique et la facilitation du réseautage et de la collaboration, se sont avérées plus efficaces lorsqu'elles s'articulaient autour de conseils et de dialogues continus entre les dirigeants des organismes et les administrateurs de programme. Cela donne à penser que les bailleurs de fonds peu présents sur le terrain devraient chercher des moyens d'offrir ces possibilités, par exemple en établissant des partenariats avec d'autres bailleurs de fonds.

À la fin de l'ITT, les effets à long terme du financement de base ne sont pas encore clairs. Si l'on parvient à maintenir en poste des chercheurs chevronnés et à maintenir la coordination de la recherche, la gestion financière et le soutien aux jeunes chercheurs, les perspectives sont bonnes. À court et moyen terme, les répercussions sont positives. Comme le conclut notre évaluation externe, « miser » sur les think tanks est une activité risquée, mais tout à fait justifiée.

- 1 Christoplos, I., Pain, A., Kluyskens J. et Fruhling P. 2019. « Final Report : External Evaluation of the Think Tank Initiative (TTI) Phase Two, 2014-2019 ». Allerød : NIRAS Gruppen
- 2 « External Evaluation of TTI Phase Two Interim Report, 21 June 2016 ». Allerød: NIRAS
- 3 Thorat. S., Dixit, A. Verma, S. 2016. « Strengthening Policy Research: Role of Think Tank Initiative in South Asia ». New Delhi: Sage
- 4 Christoplos I, et al. Op cit.

*L'Initiative Think tank a contribué à renforcer des instituts de recherche sur les politiques dans 20 pays en développement. Lancée en 2008, l'ITT était gérée par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), un organisme canadien. L'ITT était le fruit d'un partenariat regroupant cinq bailleurs de fonds.*

[www.idrc.ca/fr/initiative/initiative-think-tank](http://www.idrc.ca/fr/initiative/initiative-think-tank)

